

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP RETENSI KARYAWAN PADA HOTEL SANTIKA NUSA DUA BALI

**Luh Putu Yunia Anggy Pratiwi¹
Anak Agung Ayu Sriathi²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: anggypratiwi234@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini menjelaskan retensi karyawan, lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karir. Retensi karyawan adalah upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja baik untuk tetap dalam perusahaan selama jangka waktu tertentu. Penelitian ini dilakukan di Hotel Santika Nusa Dua Bali. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan berjumlah 84 orang, menggunakan sampel jenuh. Metode pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan angket yang berupa kuesioner. Alat analisis yang digunakan teknik analisis regresi linier berganda, dan Uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, maka semakin baik lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir maka retensi karyawan meningkat.

Kata kunci: lingkungan kerja non fisik, pengembangan karir, retensi karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study was to elucidate the employee retention, non-physical work environment and career development. Retention of employees is the company's efforts in maintaining well-performing employees to remain in the company for a certain period. The research was carried out at the Santika Hotel Nusa Dua Bali. The study population was all employees amounted to 84 people, using saturated sample. Data were collected by means of observation, interviews and questionnaires in the form of a questionnaire. Analyzer used multiple linear regression analysis techniques, and F. Test results showed that non-physical work environment and career development is positive and significant effect on the retention of employees, the higher the non-physical work environment and career development, the higher the level of employee retention.

Keywords: *non physical work environment, career development, employee retention*

PENDAHULUAN

Bali merupakan salah satu daerah tujuan wisata yang ada di Indonesia. Bali memiliki budaya yang kental, penduduk yang ramah-tamah dan keindahan alamnya, menarik para wisatawan dari mancanegara maupun lokal untuk berkunjung ke Pulau Bali. Bisnis pariwisata yang ada di Bali sangatlah menjanjikan, sehingga banyak berdiri perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Pemandangan alam yang indah dan budaya yang kental. Bali memiliki hotel-hotel yang berfungsi sebagai sarana akomodasi tempat menginap para wisatawan mancanegara maupun lokal.

Tenaga kerja atau sumber daya manusia dapat mempengaruhi perkembangan hotel dan ikut berperan dalam menjalankan aktivitas hotel (Mustika, 2012). Karyawan suatu perusahaan perlu diperhitungkan kelanjutannya guna menjaga kestabilan organisasi yang terjadi di dalamnya, untuk menjaga karyawan agar tetap bekerja dengan baik, kesejahteraan karyawan haruslah tetap menjadi perhatian suatu perusahaan (Cao *et al.*, 2013). Ahmed dan Uddin (2012) berpendapat keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana kinerja karyawan, efisiensi, kejujuran, ketekunan dan integritas. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, *profit*, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri (Rayadi, 2012). Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah maka akan mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat (Ariana dan Riana, 2013). Faktor-faktor yang terkait dengan

peningkatan efektifitas kerja karyawan perlu diperhatikan agar peningkatan kinerja hotel dapat tercapai.

Hotel Santika Nusa Dua Bali berlokasi di daerah Nusa Dua, Kecamatan Kuta Selatan, Provinsi Bali. Hotel Santika adalah sebuah penginapan yang bestandar bintang tiga. Hotel Santika terletak di Jalan Siligita Nusa Dua berdiri pada tahun 2012 dan memiliki fasilitas yang lengkap seperti *restaurant*, *swimming pool*, area kebugaran dan ruang *meeting* yang luas dan nyaman sehingga Hotel Santika Nusa Dua Bali dapat memenuhi kebutuhan pasar global.

Tingkat perputaran karyawan Hotel Santika menunjukkan angka di atas batas normal. Gillies (1989) menyatakan perputaran karyawan dikatakan normal berkisar antara 5-10 persen pertahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10 persen pertahun. Data karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali yang mengundurkan diri rata-rata pertahun adalah 10 orang atau 10,85 persen dan Hotel Santika Nusa Dua Bali hanya mampu mempertahankan karyawan rata-rata pertahun sebesar 89,12 persen selama periode 2012 sampai 2015. Data perputaran karyawan hotel Santika Nusa Dua tahun 2012-2015 disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1.
Tingkat Perputaran Karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali Tahun 2012-2015

Tahun	Jumlah karyawan	Karyawan masuk	Karyawan masuk (%)	Karyawan Keluar	karyawan keluar (%)	Retensi (%)
2012	104	6	5,76	11	10,57	89,43
2013	99	7	7,07	12	12,12	87,88
2014	94	4	4,25	10	10,63	89,37
2015	88	9	10,22	9	10,22	89,78

Sumber: HRD Hotel Santika Nusa Dua Bali, 2016

Perputaran karyawan yang tinggi dapat menyebabkan kerugian biaya bagi perusahaan, karena perusahaan akan mengeluarkan biaya perekrutan dan

pemilihan karyawan baru sehingga sangat penting untuk mempertahankan karyawan (Kumar *et al.*, 2012). Mempertahankan karyawan merupakan tujuan penting dari setiap organisasi dan kunci kesehatan jangka panjang serta keberhasilan suatu organisasi tergantung pada retensi karyawan (Das dan Baruah, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh (Gberevbie, 2008) telah menemukan bahwa apabila strategi retensi karyawan diadopsi dan diimplementasikan dengan baik oleh organisasi maka karyawan pasti selalu bekerja untuk keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Samuel dan Chipunza (2009) menyatakan tujuan utama dari retensi adalah mencegah keluarnya karyawan yang memiliki keahlian dari organisasi, karena dapat memiliki efek buruk pada produktivitas perusahaan. Gunawan (2011) mengatakan memelihara tingginya retensi karyawan akan meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi, maka *turnover* menjadi rendah. Menurut Fatima (2011) tingginya retensi karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan misi organisasi. Sumarni (2011) menyatakan bahwa tingginya retensi karyawan sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, jika *employee retention* rendah maka akan meningkatkan *employee turnover* sehingga mempunyai dampak negatif terhadap kinerja dan efektivitas perusahaan.

Prasetya dan Suryono (2014) menyatakan bahwa tingkat retensi karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Sutherland (2004) menyatakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan dalam organisasi adalah lingkungan kerja. Kountur (2007) menyatakan adanya pengaruh antara lingkungan kerja

terhadap retensi karyawan. Menurut Sedarmayanti (2011:26) jenis lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan kerja fisik seperti lingkungan tempat kerja dan lingkungan non fisik seperti suasana kerja. Rahmawanti,dkk (2014) menyatakan agar dapat mencapai tujuan, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik secara fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala bentuk yang ada pada perusahaan seperti kursi, meja serta peralatan kerja lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (Rumada dan Mudiarta, 2013). Sedarmayanti (2011:26) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan berkaitan dengan hubungan kerja seperti hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang baik pada pekerjaan karyawan (Shidhaye *et al.*, 2011). Supardi (2003:37) menyatakan lingkungan kerja adalah keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, dan menentramkan. Irshad (2011) berpendapat bahwa perusahaan memerlukan lingkungan kerja yang baik untuk menjaga karyawan agar tetap bertahan pada perusahaan. Hafanti dkk. (2015) keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi atau meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Kunci utama untuk mempertahankan karyawan adalah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Winterton, 2011). Muceke (2012) berpendapat karyawan merasa lebih puas dan loyal terhadap perusahaan apabila mereka mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja dan karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan.

Penelitian ini lebih menekankan variabel lingkungan kerja non fisik, karena lingkungan kerja non fisik berkaitan erat dengan hubungan pekerja dengan manajemen atau rekan kerja, tingkat kesejahteraan terutama manfaat non tunai, serta faktor yang terkait dengan tempat pekerja (Taiwo, 2010). Menurut Wursanto (2009:269) lingkungan kerja non fisik dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan - hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Menurut (Kwenin, 2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik yang dirancang dengan baik, ruang kerja yang nyaman, aman dan komunikasi yang efektif, akan meningkatkan retensi karyawan. Ini merupakan indikasi yang jelas bahwa lingkungan kerja sebenarnya memberikan kontribusi untuk retensi karyawan.

Menurut (Mathis dan Jackson, 2006:128) bahwa retensi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir secara signifikan. Pengembangan karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia (Sari dan Sinulingga, 2011). Pengembangan karir memberikan kesempatan untuk pelatihan, promosi jabatan dan pengembangan keterampilan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu organisasi (Meyer & Smith, 2000). Kwenin (2013) menyatakan bahwa organisasi yang memberikan pelatihan, fasilitas pendidikan kepada karyawan maka karyawan tersebut lebih berkomitmen dan setia kepada organisasi dan karyawan yang diberikan pendidikan serta pelatihan akan mampu dalam meningkatkan produksi pada perusahaan. Woodruff (1999) berpendapat bahwa organisasi akan melakukan retensi yang lebih baik dengan menghabiskan lebih banyak sumber daya pada pelatihan dan pengembangan karyawan.

Tabel 1. menunjukkan tingkat perputaran karyawan yang tinggi di Hotel Santika Nusa Dua Bali akan membawa dampak negatif dan dapat menurunkan kinerja operasional hotel maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor mana yang mampu meningkatkan retensi karyawan pada Hotel bintang tiga di Nusa Dua, dimana penelitian ini akan menguji pengaruh dua faktor yang mampu mempengaruhi retensi karyawan, yaitu lingkungan kerja non fisik, dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini (1) Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali? (2) Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. Tujuan penelitian ini (1) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali; (2) Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali.

Kegunaan penelitian ini secara teoritis adalah memperkaya bukti empiris hubungan lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir dengan retensi karyawan dari lingkungan industri perhotelan. Kegunaan praktis hasil penelitian ini mampu memberikan masukan kepada perusahaan dan dapat memberikan informasi serta bahan untuk referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan terutama berkaitan dengan, lingkungan kerja non fisik, pengembangan karir dan retensi karyawan.

Retensi adalah upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut dalam

jangka waktu tertentu (Mathis dan Jackson, 2006:126). Sumarni (2011) menyatakan retensi karyawan merupakan kemampuan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi agar tetap loyal dengan perusahaan. Menurut Hafanti dkk., (2015) bahwa retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaik untuk terus berada dalam organisasi. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia, apabila tidak dapat mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan (Sari, 2014). Mathis dan Jackson (2006:130) berpendapat bahwa terdapat tiga faktor yang mampu mempengaruhi retensi karyawan seperti lingkungan yaitu menciptakan dan meningkatkan tempat kerja yang lebih menarik, tetap memakai dan memelihara orang-orang yang bekerja dengan baik, hubungan yaitu perusahaan menyenangkan karyawan, dukungan organisasi meliputi pemberian peralatan perlengkapan kepada karyawan dan informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Simpulan dari pembahasan sebelumnya retensi karyawan adalah upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja baik untuk tetap dalam perusahaan.

Lingkungan kerja adalah suatu tempat atau kondisi dimana karyawan melakukan aktivitas secara baik jika lingkungan tersebut terasa nyaman, aman dan bersih dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan Swambawa dan Ganesha Rahyuda (2016). Wursanto (2009:269) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja, dan lingkungan kerja non fisik dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan -

hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan. Menurut Sunyoto (2012:44) hubungan rekan kerja dalam lingkungan kerja non fisik dibagi menjadi dua, yaitu hubungan individu dan hubungan kelompok. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan Sedarmayanti (2011:26). Hubungan kelompok adalah sebuah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki kesamaan dalam hal jenis kelamin, minat, kemauan, dan kemampuan yang sama, bila hubungan antara rekan kerja kurang harmonis, maka akan mengakibatkan terganggunya kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan pada tempat dimana kita bekerja.

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2011:91). Karir merupakan jabatan atau status seseorang ketika bekerja selama hidupnya (Wahyuni dkk, 2014). Pengembangan karir adalah proses pengidentifikasi kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya (Haryani,2013). Menurut Handoko (2008:123) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Nawawi (2005) menyatakan pengembangan karir adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para

pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Edwin (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat menjadi lebih efektif untuk menjaga retensi, karena jika karyawan merasa lebih puas dan loyal terhadap perusahaan dan mempunyai pengalaman positif terhadap lingkungan kerja maka karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan. Akila (2012) bahwa lingkungan kerja non fisik sangat mempengaruhi retensi karyawan. Wells dan Thelen (2002) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki kebijakan sumber daya manusia yang baik maka organisasi memiliki kesempatan yang sangat baik untuk memuaskan dan mempertahankan karyawan dengan meningkatkan lingkungan kerja secara non fisik. Ramlall (2003) menekankan suatu organisasi perlu untuk mengetahui kebutuhan individu karyawan, karena akan mendorong komitmen dan menyediakan lingkungan kerja yang baik. Miller *et al.* (2001) menyatakan karyawan akan bertahan bila organisasi memberikan dan memperhatikan lingkungan kerja non fisik maka karyawan akan merasa nyaman berada pada organisasi tempat mereka bekerja.

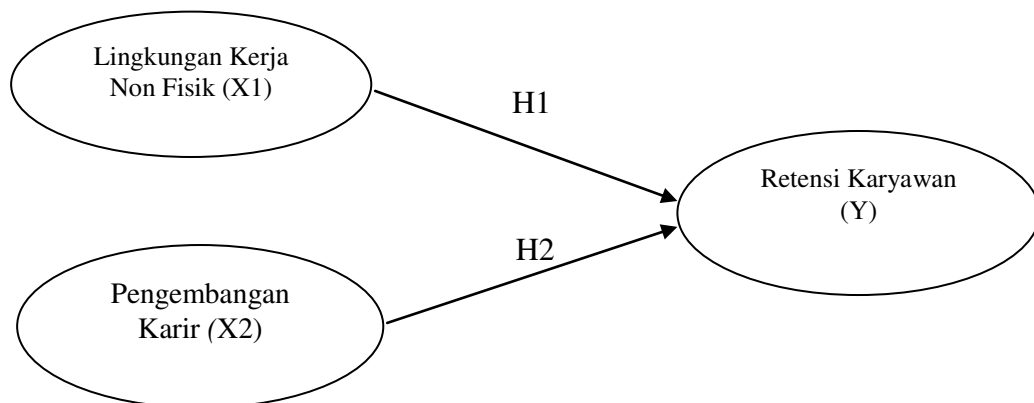
H1 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali.

Cho *et al.* (2009) menyatakan bahwa sebuah organisasi yang ingin memperkuat hubungan dan mempertahankan karyawan harus menjalankan pengembangan karyawan dengan cara organisasi perlu menjalankan program-program pelatihan dan pengembangan kepada karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kwenin (2013) menemukan bahwa pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi retensi karyawan di Vodafone Ghana Limited.

Sutherland (2004) menyatakan bahwa organisasi yang memberikan pengembangan karir kepada karyawan, secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan mereka maka karyawan cenderung mempertahankan pekerjaan mereka untuk dapat memperoleh pengetahuan yang lebih luas. Ongori dan Agolla (2009) menyatakan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam organisasi akan menyebabkan peningkatan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Prince (2005), menyarankan bahwa organisasi harus mendukung karyawan untuk membuat komitmen jangka panjang kepada karyawan melalui peningkatan program pelatihan dan pengembangan karir.

H2 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali.

Berdasarkan hipotesis dapat diusulkan kerangka konseptual pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini digolongkan ke dalam penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas yaitu variabel lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir terhadap variabel terikat yaitu retensi

karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Hotel Santika Nusa Dua, Kabupaten Badung, Bali. Obyek penelitian yang dipakai adalah pengaruh lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

Tabel 2.
Variabel, Indikator dan Sumber

Variabel	Indikator	Sumber
Retensi Karyawan	1. Saya bertahan karena perusahaan menyediakan peluang karir yang sama bagi setiap karyawan.	Mathis dan Jackson (2006:128)
	2. Saya bertahan karena perusahaan selalu memberikan penghargaan atas kinerja yang dilakukan.	
	3. Saya bertahan karena rekan kerja tidak pernah bertindak diskriminatif.	
Lingkungan Kerja Non Fisik (X1)	1. Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah diatur secara berurutan.	DeStefano (2005)
	2. Saya bekerja sesuai standar kerja yang diberikan agar mencapai tujuan perusahaan.	
	3. Perusahaan menyusun tugas karyawan agar pekerjaan dapat dikerjakan secara adil.	
	4. Saya mampu melaksanakan pekerjaan berdasarkan instruksi dari atasan.	
	5. Perusahaan memberikan penghargaan untuk mengenali prestasi karyawan.	
	6. Hubungan antar karyawan harus berjalan harmonis.	
Pengembangan Karir (X2)	1. Prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.	Handoko (2008:131)
	2. Karyawan diberikan peluang untuk melakukan promosi jabatan.	
	3. Perlunya mentor yang menawarkan bimbingan informal.	
	4. Karyawan diberikan peluang untuk meningkatkan kemampuan secara terbuka.	

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan, usia karyawan dan masa jabatan. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah struktur organisasi dan pendidikan terakhir karyawan. Sumber primer dalam penelitian ini adalah responden karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali atas pernyataan yang

terdapat dalam kuisisioner mengenai variabel retensi karyawan, lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir. Sumber sekunder dalam penelitian ini adalah Hotel Santika Nusa Dua Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel Santika Nusa Dua Bali, dimana jumlah karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali yang berjumlah 84 orang. Metode Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh dimana semua anggota populasi dilibatkan dalam penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara observasi, wawancara dan kuesioner. Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung ke lokasi penelitian yaitu hotel Santika. Pengamatan dilakukan untuk memperoleh gambaran secara langsung mengenai lingkungan kerja non fisik, proses kerja, dan hal lainnya. Wawancara yaitu melakukan pengumpulan data dengan cara tanya jawab secara langsung dengan beberapa karyawan yang bersangkutan berkaitan dengan jumlah karyawan tetap dan *turnover* karyawan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang terdiri dari daftar pernyataan secara tertulis. Kuisisioner diukur menggunakan skala likert.

Penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil penelitian yang valid yaitu terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Untuk memenuhi nilai r maka syarat minimumnya adalah $r = 0,3$, jika nilai $r > 0,3$ maka dinyatakan valid (Sugiyono, 2013:178). Pada penelitian ini menggunakan korelasi pearson. Reliabilitas instrument diukur berdasarkan nilai *alpha cronbach*. Ghozali (2006:85) menyatakan variabel yang dapat dinyatakan reliabel apabila koefisien

alpha cronbach > 0,6. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam penggunaannya.

Penelitian ini memakai metode analisis regresi linear berganda yang nantinya berguna sebagai alat guna mencari tahu pengaruh variabel bebas atau independen dengan variabel terikat atau dependen. Pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen diuji dengan tingkat kepercayaan (*Convidence interval*) 95% atau $\alpha = 5\%$. Model regresi linear berganda dijabarkan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- a = Konstanta
- $\beta_1 \beta_2$ = Koefisien regresi
- Y = Retensi Karyawan
- X_1 = Lingkungan Kerja Non Fisik
- X_2 = pengembangan karir
- e = Error

Penelitian ini menggunakan uji statistik F bertujuan untuk mengetahui kelayakan model regresi linier berganda sebagai alat yang menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011:88) dan menggunakan uji t untuk menguji hipotesis dari masing-masing variabel bebas yaitu lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir terhadap variabel terikat yaitu retensi karyawan. Pengujian dilakukan dengan taraf signifikan sebesar $\alpha = 0,05$. Apabila tingkat signifikan variabel kurang dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel tersebut berpengaruh signifikan.

Jika Sig. $t < \alpha = 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Jika Sig. $t > \alpha = 0.05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data responden yang diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebar berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah laki-laki sebanyak 62 orang dengan persentase 73,8 persen dan jumlah perempuan sebanyak 22 orang dengan persentase 26,2 persen. Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Hotel Santika Nusa Dua Bali sebagian besar didominasi oleh laki-laki dibanding perempuan.

Responden yang berusia antara 18-23 tahun adalah sebanyak 30 orang (35,7 persen). Responden yang berusia antara 24-29 tahun adalah sebanyak 30 orang (38,1 persen). Responden yang berusia antara 30-35 tahun adalah sebanyak 16 orang (19,1 persen). Responden yang berusia di atas sama dengan 36 tahun adalah sebanyak 6 orang (7,1 persen). Hasil penelitian berdasarkan usia menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Hotel Santika Nusa Dua Bali dominan berusia antara 24-29 Tahun.

Responden yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun adalah sebanyak 16 orang (19 persen). Responden yang memiliki lama kerja antara 1-3 tahun adalah sebanyak 54 orang (64,3 persen). Responden yang memiliki lama kerja antara 4-5 tahun adalah sebanyak 14 orang (16,7 persen). Hasil penelitian berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa masa kerja karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali yang dominan adalah antara 1 sampai 3 tahun.

Responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat adalah sebanyak 10 orang (11,9 persen). Responden yang memiliki pendidikan terakhir Diploma adalah sebanyak 62 orang (73,8 persen). Responden yang

memiliki pendidikan terakhir Sarjana adalah sebanyak 12 orang (14,3 persen). Hasil penelitian berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan pendidikan terakhir karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali yang paling dominan adalah diploma.

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total. Instrumen dikatakan valid jika korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ($r > 0,30$) (Sugiyono, 2013:178). Variabel lingkungan kerja non fisik memiliki enam pernyataan, pengembangan karir memiliki empat pernyataan dan retensi karyawan memiliki tiga pernyataan. Seluruh indikator pernyataan dalam variabel lingkungan kerja non fisik, pengembangan karir dan retensi karyawan memiliki korelasi item total (*pearson correlation*) lebih dari 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

Uji Reliabilitas

Instrumen dikatakan reliabel jika instrument tersebut memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60. Instrumen penelitian yaitu lingkungan kerja non fisik memiliki *Cronbach Alpha* 0,901, pengembangan karir memiliki *Cronbach Alpha* 0,818 dan retensi karyawan memiliki koefisien *Cronbach Alpha* 0,799. Ketiga instrument menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60, dapat dikatakan bahwa semua instrument reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Deskripsi Variabel

Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Rata-rata skor yang paling tinggi adalah pada pernyataan kedua dengan rata-rata skor 3,67 termasuk kedalam kategori baik yang berarti karyawan sudah bekerja sesuai dengan standar kerja yang diberikan agar mencapai tujuan perusahaan. Pernyataan kelima dengan rata-rata skor yang paling rendah diantara pernyataan lainnya dengan skor 2,98 tergolong dalam kategori cukup yang berarti karyawan tidak bertahan karena perusahaan kurang memberikan penghargaan untuk mengenali prestasi karyawan. Hasil rata-rata skor menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel lingkungan kerja non fisik secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,41 yang berarti lingkungan kerja non fisik yang dirasakan karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali tergolong baik.

Deskripsi Variabel Pengembangan Karir

Pernyataan pertama memiliki rata-rata 3,36 yang berarti karyawan kurang meningkatkan prestasi kerja untuk memajukan karir dalam perusahaan. Pernyataan kedua memiliki rata-rata 3,32 yang berarti karyawan kurang diberikan peluang untuk melakukan promosi jabatan. Pernyataan ketiga memiliki rata-rata 3,27 yang berarti karyawan membutuhkan mentor untuk bimbingan informal. Pernyataan keempat memiliki rata-rata 3,39 yang berarti karyawan kurang diberikan peluang untuk meningkatkan kemampuan secara terbuka. Hasil rata-rata skor menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel pengembangan karir secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,34 yang berarti pengembangan karir yang dirasakan karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali tergolong cukup.

Deskripsi Variabel Retensi Karyawan

Pernyataan pertama memiliki rata-rata 3,06 yang berarti karyawan tidak bertahan untuk bekerja di perusahaan karena perusahaan kurang menyediakan peluang karir yang sama bagi setiap perusahaan. Pernyataan kedua memiliki rata-rata 3,06 yang berarti karyawan tidak bertahan karena perusahaan kurang memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dilakukan. Pernyataan ketiga memiliki rata-rata 3,14 yang berarti karyawan tidak bertahan di perusahaan karena rekan kerja bertindak diskriminatif terhadap karyawan. Hasil rata-rata skor menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel retensi karyawan secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,09 yang berarti retensi karyawan yang dirasakan karyawan Hotel Santika Nusa Dua Bali tergolong cukup.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mencari koefisien regresi yang akan menentukan apakah hipotesis yang dibuat akan diterima atau ditolak. Hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

No	Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	0,000	0,061		0,000	1,000
	Lingkungan kerja non fisik	0,392	0,118	0,392	3,321	0,001
	Pengembangan karir	0,475	0,118	0,475	4,023	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2016

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 0,000 + 0,392 + 0,475 + e$$

Keterangan:

- Y = Retensi Karyawan
 X_1 = Lingkungan Kerja Non Fisik
 X_2 = Pengembangan Karir

Lingkungan kerja non fisik memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali sebesar 0,392 artinya apabila lingkungan kerja non fisik meningkat, maka retensi karyawan akan meningkat. Pengembangan karir memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali sebesar 0,475 artinya apabila pengembangan karir meningkat, maka retensi karyawan akan meningkat.

Tabel 4.
Hasil Uji koefisien determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.835 ^a	0,698	0,690	0,55663358	1,416

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Tabel 4. dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh sebesar 0,698. Hasil penelitian ini berarti 69,8 persen variasi variabel Retensi Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja non fisik (X_1) dan pengembangan karir (X_2) sisanya sebesar 30,2 persen diterangkan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	84
Kolmogorov-Smirnov Z	0,795
Asymp.Sig.(2-tailed)	0,553

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Tabel 5. menunjukkan nilai *Kolmogorov Smirnov Z* sebesar 0,795 sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,553. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,553 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji Multikolinearitas

Tabel 6.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Lingkungan Kerja Non Fisik (X1)	0,268	3,732
Pengembangan Karir (X2)	0,268	3,732

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Tabel 6. menunjukkan nilai *tolerance* dari variabel lingkungan kerja non fisik sebesar 0,268 dan pengembangan karir sebesar 0,268. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10 persen. Nilai VIF dari variabel lingkungan kerja non fisik sebesar 3,732 dan pengembangan karir sebesar 3,732 lebih kecil dari 10 yang berarti variabel lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir terbebas dari multikoleneartitas.

Uji Heteroskedasitas

Tabel 7.
Hasil Uji Heteroskedasitas

No	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	0,433	0,037		11,802	0,000
	Lingkungan kerja non fisik	-0,070	0,071	-0,207	-0,977	0,332
	Pengembangan karir	0,028	0,071	0,084	0,394	0,694

Sumber: Data primer diolah, (2016)

Tabel 7. menunjukkan nilai Sig. dari variabel lingkungan kerja non fisik sebesar 0,332 dan pengembangan karir masing-masing sebesar 0,694. Nilai

tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas yaitu lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Hasil Uji F dalam penelitian ini dengan nilai signifikan sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ maka model regresi linier berganda layak digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu pengaruh lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hipotesis satu (H1) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,392 dan tingkat signifikansinya 0,001 lebih kecil dari 0,05. Nilai positif dari koefisien regresi variabel lingkungan kerja non fisik menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik meningkat, maka retensi karyawan meningkat dan memiliki pengaruh yang signifikan.

Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan Wells & Thelen (2002) telah menyatakan bahwa organisasi yang memiliki kebijakan sumber daya manusia yang murah hati, memiliki kesempatan yang sangat baik untuk memuaskan dan mempertahankan karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan

penelitian Edwin (2012), menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat menjadi lebih efektif dari faktor lainnya dalam hal menjaga retensi karena jika karyawan merasa lebih puas dan komit terhadap perusahaan dan apabila ia mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja, karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan. Pernyataan ini dikembangkan oleh hasil dari pengukuran indikator $X_{1.2}$, $X_{1.4}$ dan $X_{1.6}$ “saya bekerja sesuai standar kerja yang diberikan agar mencapai tujuan perusahaan”, “saya mampu melaksanakan pekerjaan berdasarkan instruksi dari atasan” dan “hubungan antar karyawan harus berjalan harmonis” sebesar 3,67, 3,54 dan 3,64 yang berarti nilai indikator tersebut berada diatas rata-rata nilai keseluruhan variabel lingkungan kerja non fisik atau dikatakan berada pada kriteria baik.

Hipotesis dua (H2) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,475 dan tingkat signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Nilai positif dari koefisien regresi variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa pengembangan karir meningkat, maka retensi karyawan meningkat dan memiliki pengaruh yang signifikan.

Hasil penelitian sesuai dengan hasil riset dilakukan oleh Cho *et.al* (2009), percaya bahwa sebuah organisasi yang ingin memperkuat hubungan dan mempertahankan karyawan harus menjalankan pengembangan karyawan, dan penting untuk dicatat bahwa untuk menjaga karyawan, organisasi perlu

menjalankan program-program pelatihan dan pengembangan kepada karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan Ongori & Agolla (2009), menegaskan bahwa kurangnya pengembangan karir dalam organisasi akan menyebabkan peningkatan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pernyataan ini dikembangkan oleh hasil dari pengukuran indikator X_{2.1} dan X_{2.4} “prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir” dan “karyawan diberikan peluang untuk meningkatkan kemampuan secara terbuka” sebesar 3,36 dan 3,39 yang berarti nilai indikator tersebut berada diatas rata-rata nilai keseluruhan variabel pengembangan karir atau dikatakan berada pada kriteria cukup.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan tujuan penelitian, rumusan masalah dan hasil penelitian dengan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian sebagai berikut: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Lingkungan kerja non fisik yang baik dan nyaman yang dirasakan karyawan maka karyawan tetap bertahan pada perusahaan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Perusahaan memberikan pengembangan karir melalui proses peningkatan kemampuan kerja maka karyawan tetap bertahan pada perusahaan.

Saran

Simpulan dalam penelitian ini menghasilkan saran teoritis dan praktis yang berkaitan dengan lingkungan kerja, pengembangan karir dan retensi karyawan di Hotel Santika Nusa Dua Bali mengenai retensi karyawan dapat terus meningkat apabila dipengaruhi oleh variabel pengembangan karir. Variabel pengembangan karir menjadi salah satu variabel yang penting untuk diperhatikan apabila ingin meningkatkan retensi karyawan. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan harus lebih memperhatikan dan memberikan pengembangan karir demi meningkatkan retensi karyawan.

Perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja non fisik dengan memperhatikan prosedur kerja, penyusunan tugas karyawan agar dikerjakan secara adil dan memberikan penghargaan untuk mengenali prestasi karyawan dan nantinya membuat karyawan dapat bertahan pada perusahaan. Perusahaan juga diharapkan lebih memberika pengembangan karir dengan memperhatikan peluang untuk melakukan promosi dan perlunya mentor untuk bimbingan informal, sehingga karyawan dapat menguasai pekerjaan yang mereka miliki sesuai dengan tanggung jawab yang didapat. Karyawan agar dapat bertahan lama, perusahaan juga menyediakan peluang karir bagi setiap karyawan.

Saran bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini hanya sebatas meneliti mengenai lingkungan kerja non fisik, pengembangan karir dan retensi karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel-variabel lain karena penelitian ini hanya memandang retensi karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja non fisik dan pengembangan karir, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain seperti komitmen organisasional, pelatihan, stress kerja,

atau faktor lain yang dapat mempengaruhi retensi karyawan. Peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk dapat mengambil sampel diluar lingkungan industri perhotelan misalkan di industri perbankan dan industri kesehatan serta menggunakan model lain seperti analisis jalur atau *Structural Equation Modeling* (SEM).

REFERENSI

- Ahmed, Shaheen dan Md Nokir Uddin. 2012. Job Statisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *Journal ASA University Review*, 6 (2), pp: 95-102.
- Akila. 2012. A study on employee retention among executives at BGR energy systems I.TD, Chennai. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1 (9), pp: 18-32.
- Ariana, I Wayan Tresna dan Riana, I Gede. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Cendana Resort & Spa Ubud, Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 2 (1), pp: 121-136.
- Cao, Zhoutgo., Jinxi Chen & Yixiao Song. 2013. Does total reward reduce the core employees turnover intention. *International Journal of Business and Management*, 8(20), pp: 62-75.
- Cho, S., Johanson & Guchait, P. 2009. Employee intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3), pp: 374-381.
- Das, Bidisha Lahkar dan Mukulesh Baruah. 2013. Employee Retention: A Review Of Literature. *IOSF Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 14 (2), pp: 08-16.
- DeStefano, Thomas J., Clark, Henry., Potter, Thomas. 2005. The Relationship Between Work Environment Factors And Job Satisfaction Among Rural Behavioral Health Professionals. *Journal of Rural Community Psycology*. 30 (1), pp: 18-24.
- Edwin. 2012. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Pada PT Lion Wings. pp: 1-31.

- Fatima. 2011. Does Employee Retention Affect Organizational Competence. *Industrial Engginering Letters*, 1(1), pp: 24-39.
- Gbervbie, Daniel Esem. 2008. Staff Recruitment, Retention Strategies and Performance of Selected Public and Private Organizations in Nigeria. *Thesis*. College Of Business And Social Sciences Covenant University Nigeria.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- , Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan penerbit: Universitas Diponegoro.
- Gillies, DA. 1989. *Manajemen Keperawatan: Suatu Pendekatan Sistem*. Edisi kedua. Terjemahan Illioni: WB Saunders Company.
- Gunawan, Yurika. 2011. Analisis Manajemen Karir, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan Serta Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Origa Mulia FRP. *Skripsi*. Binus University Jakarta, Indonesia.
- Hafanti, Oktina., Rahman Lubis dan Hafasnudi. 2015. Pengaruh Kompensasi, lingkungan kerja dan Desain Tugas Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh. *Jurnal Manajemen Pasca Universitas Syiah Kuala*, 4 (1), pp: 164-173.
- Hafanti, Oktina., Rahman Lubis dan Hafasnudi. 2015. Pengaruh Kompensasi, lingkungan kerja dan Desain Tugas Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh. *Jurnal Manajemen Pasca Universitas Syiah Kuala*, 4 (1), h: 164-173.
- Handoko, Hani T. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE : Yogyakarta.
- Haryani, Putu Yeni. 2013. Korelasi Antara Pengembangan Karir Dengan Motivasi Kerja Dan Keinginan Untuk Pensiun Dini. *Jurnal Buletin Study Ekonomi*. 2 (6), pp: 116-120.
- Irshad, Muhammad. 2011. Factors Affecting Employee Retention: Evidence From Literature View. *Journal of Social Sciences*, 4 (1), pp: 84-102.
- Kountur, Ronny. 2007. Factor Affecting Employee Retention. *Journal Of Managementand Business Review*, 4 (1), pp: 61-67.

- Kumar, Rames., Charles Ramendran dan Peter Jacob. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees Fit to the Organizational. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (5), pp; 9-42.
- Kwenin, Daisy Ofosuhene. 2013. Relationship Between Work Environment, Career Development Opportunities And Employee Retention In Vodafane Ghana Limited. *Journal Of Human Resource Management*, 1 (4), pp: 1-9.
- Mathis Robert L., Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Miller, N., Erickson, A., & Yust, B. 2001. Sense of place in the workplace: The relationship between personal objects and job satisfaction and motivation. *Journal of Interior Design*, 27 (1), pp: 35-44.
- Meyer, J.P., C.A. Smith. 2000. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), pp: 319-331.
- Muceke, Jane. 2012. Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya. *International Journal of Business and Sosial Science*. 3 (21). Pp: 297-302.
- Mustika, I. K. 2012. Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Pengaruhnya Terhadap Intent to Leave Karyawan pada Industri Jasa Perhotelan di Kabupaten Badung dan Kota Denpasar. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 3 (1), h: 1-24.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Ongori, H. & Agolla, J.E. 2009. Paradigm shift in managing career plateau in organisation: The best strategy to minimize employee intention to quit. *African Journal of Business Management*, 3(6), pp: 268-271.
- Prasetya, Wibawa., Yoseph Stepanus Suryono. 2014. Kajian Empiris Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus : Pada PT. KMK Global Sport). *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST)*. h: 179-188.
- Prince, B.J. 2005. Career-focused employee transfer processes. *Career Development International*, 10(4), pp: 293-309.
- Putra, IB Gd Swambawa., Agoes Ganesha Rahyuda. 2016. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Retensi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (2), h: 810-837.

- Rahmawanti, N.P., B. Swasto, dan A. Prasetya. 2014. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 8(2): pp:1-9.
- Ramlall, S. 2003. Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied H.R.M. Research*, 8(2), pp: 63-72.
- Rayadi. 2012. Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar. *Jurnal EKSOS*. 8(2), pp: 114-119.
- Rumada, Gede., I Wayan Mudiarta Utama. 2013. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Taman Harum Ubud Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2 (1), h: 106-120.
- Samuel, Michael O., Crispin Chipunza. 2009. Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*. 3 (8), pp: 410-415.
- Sari, Eka Ratna. 2014. Analisis Kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto Dengan Metode Balanced Scorecard Dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. *E-Journal UNESA*, 2 (2), h: 1-14.
- Sari, Eliana., Joni Sinulingga. 2011. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Manajemen Manajerial*, 2 (1), pp: 431-440.
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja : Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya*. Cetakan Ketiga. Bandung: Mandar Maju.
- Shidhaye R.V, Divekar D.S, Gaurav Goel, dan Shidhaye Rahul. 2011. Influence Of Working Conditions On Job Satisfaction In Indian Anesthesiologists: A Cross Sectional Survey. *Indian Institute of Public Health Journal*, 15 (1): pp:30-37.
- Sudiro, Ahmad. 2011. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke 17. Bandung, CV Alfabeta.
- Sumarni, Murti. 2011. Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Vol 8, pp: 20-47.
- Sumarni, Murti. 2011. Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol 8, h: 20-47.

- Sunyoto, 2012. *Perilaku dalam Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Supardi. 2003. *Kinerja Karyawan*. Ghalia Jakarta.
- Sutherland. 2004. Factors affecting the retention of Knowledge Workers. *Dissertation*. Faculty of Economics and Management Sciences, University of Johannesburg.
- Taiwo. 2010. The Influence Of Work Environment On Workers Productivity: A Case Of Selected Oil And Gas Industry In Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4 (3), pp: 299-307.
- Wahyuni, Dwi., Hamidah Nayati Utami., dan Ika Ruhana. 2014. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi pada Karyawan Tetap PT. Astra International, Tbk Daihatsu Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 8 (1), h: 1-10.
- Wells, Meredith., & Luke Thelen, . 2002. What Does Your Workspace Say About You? The Influence Of Personality, Status And Workspace On Personalization. *Environment and Behavior*, 34 (3), pp: 300-321.
- Winterton, Jonathan. 2011. A conceptual model of Labour Turnover and Retention. *Human Resource Development International*. 7(3), pp: 371-390.
- Woodruff, D. 1999. Understanding Motives. *Journal : Executive Excellence (EEX)*. 16 (4), pp: 1-7.
- Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar –Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi dua. Yogyakarta: Andi.
- Wursanto, Ignasius. 2009. *Dasar –Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi dua. Yogyakarta: Andi.